

La formation de l'équipe commerciale

Les produits, les outils et les attentes des clients changent sans cesse : l'équipe commerciale doit se former pour rester performante, et le manager est le premier à repérer les besoins. Ce chapitre présente la détection des besoins et la matrice de compétences, le plan de développement des compétences, les modalités et le financement de la formation, son organisation sans dégarner le magasin, son coût complet et son évaluation.

Repérer les besoins de formation

La **formation** développe les compétences des salariés : savoirs (produits, réglementation), savoir-faire (techniques de vente, logiciel de caisse, montage) et savoir-être (accueil, gestion des réclamations). Pour le manager, elle est un levier de performance (ventes, qualité de service, polyvalence), de motivation (chapitre 7 : développement, reconnaissance) et de fidélisation. Elle part toujours d'un **besoin**, c'est-à-dire d'un écart entre les compétences requises par le poste ou le projet et les compétences détenues.

Source du besoin	Ce que l'on observe	Exemple
Écarts de compétences constatés	Matrice de compétences, observation en rayon, erreurs répétées, réclamations	Un seul vendeur de Bricomat sait conseiller en motoculture
Résultats	Indicateurs individuels ou collectifs en retrait : taux de transformation, panier moyen, ventes complémentaires, démarque	Le taux de ventes de produits d'entretien chez Optique Lavande est bas
Entretiens	Souhaits exprimés en entretien annuel ou professionnel, projets d'évolution	Une hôtesse de caisse de Décor&Sens veut devenir vendeuse
Nouveaux produits, nouvelles gammes	Lancement, saison, nouveau fournisseur	Nouvelle collection de montures, nouvelle gamme de peinture
Nouveaux outils et procédures	Changement de logiciel, d'organisation, de réglementation	Nouveau logiciel de caisse, procédure de retours
Obligations légales	Formations à la sécurité, habilitations	Gestes et postures, conduite d'un chariot, sécurité incendie
Intégration et évolution	Nouvel embauché, promotion, mobilité	Parcours d'intégration (chapitre 5), futur responsable de rayon

Le manager recense ces besoins tout au long de l'année et les hiérarchise selon leur impact sur le service et les résultats, leur urgence (obligation légale, projet daté) et le nombre de personnes concernées. Un besoin se formule par la compétence à acquérir et le niveau visé (« être autonome sur l'adaptation de lentilles d'ici juin »), pas par le nom d'un stage.

La matrice des compétences

La **matrice (ou tableau) des compétences** croise les salariés et les compétences clés de l'unité, avec un niveau par case : 0 (ne pratique pas), 1 (débutant, accompagné), 2 (autonome), 3 (expert, peut former). Elle sert à repérer les compétences fragiles, à construire le planning (au moins un autonome par compétence sur chaque créneau), à préparer les entretiens et à suivre les effets des formations. **Exemple chez Optique Lavande :**

Salarié	Examen de vue	Adaptation de lentilles	Vente et conseil montures	Tiers payant
Mme Roussel	3	3	3	2
Karim	3	2	1	2
Léa	3	1	2	3
Inès	1	0	3	2
Tom	1	0	2	1
Vendeurs autonomes (niveau 2 ou 3)	3 sur 5	2 sur 5	4 sur 5	4 sur 5



Schéma 1. Le taux de maîtrise d'une compétence, lu dans la matrice d'Optique Lavande : pour l'adaptation de lentilles, $6 \div (3 \times 5) = 40,0 \%$.

Lecture : l'adaptation de lentilles ne compte que 2 personnes autonomes (la gérante et Karim) ; un jour où tous deux sont

absents, le magasin ne peut plus adapter de lentilles. Léa (niveau 1) est la candidate naturelle pour une formation, par tutorat de Karim ou par un stage du fabricant. Inès et Tom sont au niveau 0 : leur besoin est moins urgent, car l'adaptation relève du métier d'opticien. Le taux de maîtrise d'une compétence = somme des niveaux ÷ (3 × effectif) : pour les lentilles, 6 ÷ 15 = 40,0 %. Le taux de polyvalence d'un salarié = somme de ses niveaux ÷ (3 × nombre de compétences) : Inès, 6 ÷ 12 = 50,0 %.

La matrice est mise à jour au moins une fois par an et après chaque formation ; elle reste un outil de gestion des compétences, pas un classement, et se discute en entretien avec chaque salarié.

Le plan de développement des compétences et les obligations de l'employeur

L'employeur a deux **obligations** : assurer l'**adaptation des salariés à leur poste de travail** (nouveaux outils, nouvelles procédures) et veiller au **maintien de leur capacité à occuper un emploi** au regard de l'évolution des métiers. S'y ajoutent les formations obligatoires de sécurité et l'**entretien professionnel** tous les deux ans (chapitre 1), consacré aux perspectives d'évolution et aux formations, avec un bilan tous les six ans. Le **plan de développement des compétences** est le document annuel qui rassemble les actions de formation décidées par l'employeur, obligatoires ou non ; il est présenté au CSE dans les entreprises de 50 salariés et plus.

Rubrique du plan	Contenu
Action	Compétence visée, intitulé, obligatoire ou non
Bénéficiaires	Salariés concernés (nom, poste), nombre
Modalité	Interne, externe, tutorat, AFEST, en ligne ; organisme ; durée
Calendrier	Période, dates, contrainte d'activité (hors pics)
Coût et financement	Frais pédagogiques, salaires, frais annexes, remplacement ; prise en charge de l'OPCO
Évaluation prévue	Indicateurs de résultat et date de mesure

Construction. 1. Recenser les besoins (section 1) ; 2. les hiérarchiser ; 3. choisir la modalité et le prestataire ; 4. chiffrer et solliciter le financement ; 5. planifier sans dégarner l'unité ; 6. réaliser et évaluer. Toute formation décidée par l'employeur se déroule sur le temps de travail, avec maintien de la rémunération. Le salarié dispose par ailleurs de son **compte personnel de formation (CPF)**, alimenté chaque année en euros, qu'il mobilise à son initiative pour une formation certifiante ; l'employeur peut compléter (abondement) une action qui sert aussi l'unité.

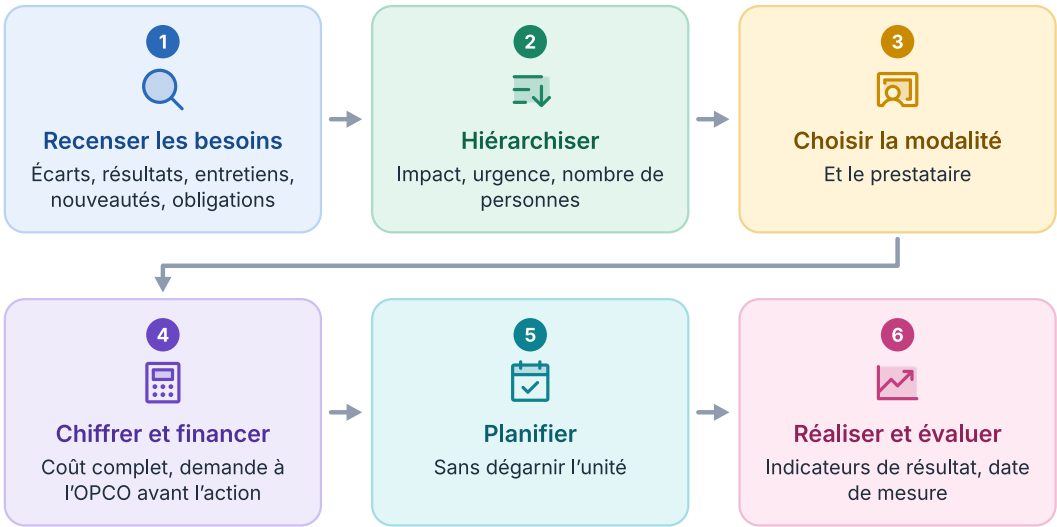


Schéma 2. Les six étapes de construction du plan de développement des compétences.

Les modalités de formation

Le choix de la **modalité** dépend de la compétence visée, du nombre de personnes, de l'existence d'un expert interne, du budget et des contraintes d'activité.

Modalité	Principe	Avantages	Limites	Exemple
Formation interne	Animée par un salarié de l'entreprise ou de l'enseigne (responsable, formateur de l'enseigne)	Adaptée au contexte, peu coûteuse, rapide	Disponibilité et compétence pédagogique de l'animateur	Brief produit par le chef de secteur de Bricomat
Formation externe	Organisme de formation, fabricant, fournisseur, en inter (plusieurs entreprises) ou en intra (dans le magasin)	Expertise, certification, regard extérieur	Coût, déplacement, absence du magasin	Stage « verres progressifs » du fabricant pour les opticiens
Tutorat	Un salarié expérimenté accompagne un collègue sur le poste	Transmission concrète, intégration, valorisation du tuteur	Temps du tuteur, qualité variable	Bastien forme Nadia à la motoculture
AFEST (action de formation en situation de travail)	Parcours formalisé en situation réelle : objectifs, séquences de travail encadrées, temps de réflexion avec un formateur ou tuteur, évaluation	Apprend en faisant, sans quitter le magasin, reconnu comme formation	Exige un formalisme (parcours écrit, évaluation) et un accompagnateur formé	Montée en compétence d'une vendeuse sur la préparation du drive
E-learning, classe virtuelle	Modules en ligne, vidéos, quiz, à distance	Souple, individualisé, peu coûteux par personne	Isolement, nécessite un créneau et un poste, moins adapté aux gestes	Module de l'éditeur du logiciel de caisse
Alternance et apprentissage	Formation diplômante en centre et en entreprise	Formation longue, recrutement futur	Encadrement par un maître d'apprentissage	Tom, apprenti chez Optique Lavande

Les modalités se combinent : un module en ligne avant un atelier pratique, un stage externe suivi d'un tutorat pour transférer les acquis. Pour une compétence détenue par un expert interne, le tutorat ou l'AFEST sont les plus efficaces ; pour une compétence nouvelle dans l'entreprise, la formation externe s'impose.

Le financement : OPCO, CPF et plan

Les entreprises versent chaque année une contribution à la formation professionnelle et à l'alternance, collectée pour le compte de France compétences, puis redistribuée. L'**OPCO** (opérateur de compétences) de la branche, Opcommerce pour le commerce, accompagne les entreprises : conseil, financement des contrats d'apprentissage et de professionnalisation, prise en charge de tout ou partie des actions du plan de développement des compétences, en particulier dans les entreprises de moins de 50 salariés, selon ses barèmes et ses priorités. La demande de prise en charge se dépose avant le début de l'action.

Source de financement	Qui décide	Ce qui est financé (principes)	Rôle du manager
Budget de l'entreprise (plan de développement des compétences)	L'employeur	Toute action décidée par l'employeur : frais pédagogiques, salaires, frais annexes	Proposer les actions, chiffrer, planifier
OPCO	L'OPCO, sur demande de l'entreprise	Part des frais pédagogiques, parfois des salaires, des actions éligibles ; alternance	Fournir les éléments du dossier (programme, devis, bénéficiaires) à temps
CPF	Le salarié	Formations certifiantes choisies par le salarié ; l'employeur peut abonder	Informar, encourager, articuler avec les besoins de l'unité
Dispositifs publics et de branche	France Travail, Région, branche	Formation avant embauche, reconversion, certains publics	Se renseigner auprès de l'OPCO

Le manager de l'unité commerciale ne gère pas ces dossiers seul : il travaille avec la direction ou le service ressources humaines de l'enseigne. Son rôle est d'identifier les besoins, de proposer des actions chiffrées et de respecter les délais de demande, car une action engagée sans accord préalable reste à la charge de l'entreprise.

Organiser la formation sans dégarnir le magasin

Former, c'est retirer des personnes du magasin : l'organisation doit préserver le service et la légalité.

Contrainte	Réponse
Activité	Programmer hors des pics (lundi, mardi, matinées creuses, hors saison et hors opérations commerciales) ; pour un commerce fermé un jour par semaine, utiliser ce jour en le comptant comme temps de travail
Présence minimale	Déterminer l'effectif minimal par créneau (chapitre 2) ; en déduire le nombre de personnes formables en même temps ; former par vagues
Compétences en rayon	Ne jamais envoyer en même temps tous les autonomes d'une compétence (matrice) ; garder un référent par créneau
Remplacement	Renfort interne, heures complémentaires des temps partiels, intérim ou CDD pour une formation longue ; chiffrer le coût
Durée du travail	La formation est du temps de travail : respecter les durées maximales, les repos et les temps de trajet ; pas de formation sur les jours de repos sans accord et compensation
Logistique	Convocation écrite (dates, lieu, horaires, programme), salle ou poste au calme pour le e-learning, matériel, feuille d'émargement

Exemple. Pour former ses trois vendeurs de caisse à la nouvelle procédure de retours, Mme Carlier programme deux sessions internes d'une heure, le mardi matin à 9 h avant l'ouverture, animées par M. Benali : aucune absence en rayon, pas de frais pédagogiques, deux heures de l'adjoint et trois heures de vendeurs. Un calendrier annuel de formation, affiché avec le planning, évite les conflits avec les congés et les opérations commerciales.

Le coût complet d'une formation

Le **coût complet** d'une formation dépasse largement la facture de l'organisme. Il se calcule avant la décision et sert ensuite à l'évaluation.

Poste	Calcul	Remarque
Frais pédagogiques	Facture de l'organisme (HT), par stagiaire ou par session	Partiellement pris en charge par l'OPCO le cas échéant
Salaires des stagiaires	heures de formation × taux horaire brut × 1,42	Le temps de formation est payé comme du travail, trajet compris le cas échéant
Frais annexes	Déplacement, repas, hébergement, supports	Selon la politique de l'entreprise
Remplacement	Heures de renfort × coût horaire (heures complémentaires, intérim)	Ou chiffre d'affaires perdu si le poste n'est pas remplacé
Temps d'ingénierie	Préparation par le manager ou le formateur interne, tutorat	Souvent oublié
Coût complet	somme des postes	Reste à charge = coût complet - prise en charge de l'OPCO
Coût par heure-stagiaire	coût ÷ (stagiaires × heures)	Permet de comparer deux modalités

Exemple. Bricomat inscrit trois vendeurs à une formation externe « gestes et postures » de deux jours (14 h) : frais pédagogiques 1 450 €, taux horaire brut moyen 13,40 €, repas 15 € par jour et par personne, pas de remplacement (période creuse). Salaires chargés = $3 \times 14 \times 13,40 \times 1,42 = 799,18$ € ; repas = $3 \times 2 \times 15 = 90$ € ; coût complet = $1\,450 + 799,18 + 90 = 2\,339,18$ €. Si l'OPCO prend en charge la moitié des frais pédagogiques (725,00 €), le reste à charge est de 1 614,18 €, soit 38,43 € par heure-stagiaire. Les salaires représentent ici 34,2 % du coût complet : une formation « gratuite » ne l'est jamais.

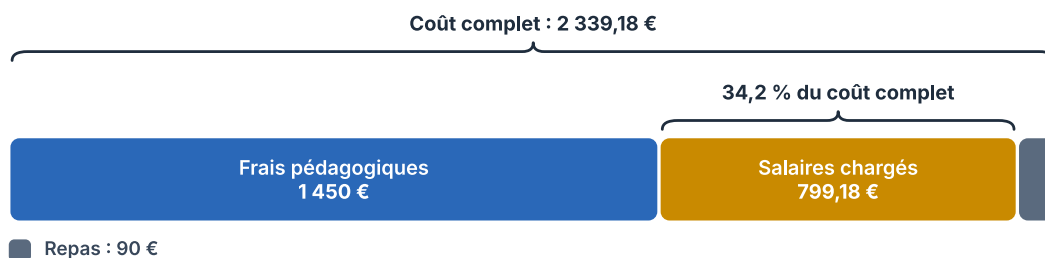


Schéma 3. Le coût complet de la formation « gestes et postures » de Bricomat : la facture de l'organisme n'en représente que 62 %.

Évaluer la formation et son retour sur investissement

L'**évaluation** vérifie que la formation a produit l'effet attendu. Le modèle en quatre niveaux (Kirkpatrick) est la référence :

Niveau	Question	Quand	Outil	Exemple
1. Satisfaction (réaction)	Les stagiaires ont-ils apprécié la formation ?	À chaud, en fin de session	Questionnaire de satisfaction (contenu, animateur, organisation)	Note moyenne de 4,2 sur 5
2. Acquis (apprentissage)	Ont-ils acquis les connaissances et les savoir-faire visés ?	En fin de formation	Quiz, mise en situation, test pratique	Score au quiz, encaissement réussi sur le nouveau logiciel
3. Transfert (comportement)	Appliquent-ils les acquis au travail ?	Un à trois mois après	Observation en rayon, grille, feedback du manager, auto-évaluation	Le vendeur propose les produits complémentaires dans 7 ventes sur 10
4. Résultats	Les indicateurs de l'unité ont-ils progressé ?	Trois à six mois après	Tableau de bord : ventes, panier moyen, taux de ventes additionnelles, réclamations, démarque	+ 15 % d'équipements progressifs ; retour sur investissement

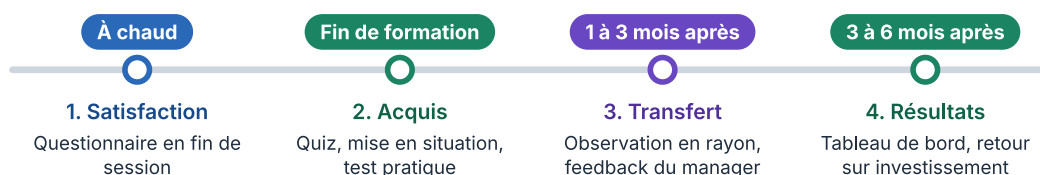


Schéma 4. Les quatre niveaux d'évaluation d'une formation, du questionnaire à chaud au retour sur investissement.

Le **retour sur investissement** (ROI) compare le gain mesurable (ventes supplémentaires × marge unitaire, erreurs évitées, heures gagnées) au coût complet : $ROI = (\text{gain} - \text{coût}) \div \text{coût}$; délai de retour = $\text{coût} \div \text{gain mensuel}$. **Exemple.** Si la formation « gestes et postures » de Bricomat (reste à charge 1 614,18 €) évite des arrêts de travail et des remplacements estimés à 420 € par mois, le délai de retour est de 3,84 mois et le ROI à un an de $(5\,040 - 1\,614,18) \div 1\,614,18 = 212,2 \%$. Tous les effets ne se chiffrent pas (motivation, fidélisation, image) ; le manager les documente par des faits. Le niveau 3 est celui où le manager pèse le plus : sans suivi, feedback et mise en pratique immédiate, les acquis s'érodent en quelques semaines.

Erreurs fréquentes : s'arrêter au questionnaire de satisfaction ; former sans objectif mesurable ; envoyer en formation sans avoir prévu la mise en pratique ; ne pas mettre à jour la matrice des compétences ; attribuer à la formation des effets dus à d'autres causes (saison, promotion).

L'essentiel à retenir

- Un besoin de formation est un écart entre compétences requises et détenues, repéré par la matrice de compétences (niveaux 0 à 3, compétences critiques, polyvalence), les résultats, les entretiens, les nouveaux produits et outils.
- L'employeur doit adapter les salariés à leur poste et maintenir leur employabilité ; le plan de développement des compétences rassemble les actions annuelles (bénéficiaires, modalité, calendrier, coût, évaluation) ; le CPF est à l'initiative du salarié.
- Modalités : interne, externe, tutorat, AFEST, e-learning, à combiner ; financement par le budget de l'entreprise, l'OPCO (dossier avant l'action) et le CPF ; formation sur le temps de travail, programmée hors pics avec un effectif minimal et un référent par créneau.
- Coût complet = frais pédagogiques + salaires chargés (heures × taux × 1,42) + frais annexes + remplacement ; reste à charge après OPCO ; évaluation à quatre niveaux (satisfaction, acquis, transfert, résultats) et $ROI = (\text{gain} - \text{coût}) \div \text{coût}$.